



ОРГА НИЧНОЕ ЛИДЕР СТВО

ЕКАТЕРИНА ИРТИКЕЕВА

Екатерина Иртикеева

**Органичное лидерство.
Как быть руководителем, с
которым хочется работать**

«Writer's Way»

2022

УДК 65.01+159.9
ББК 60.8

Ирतिकеева Е.

Органичное лидерство. Как быть руководителем, с которым хочется работать / Е. Ирतिकеева — «Writer's Way», 2022

ISBN 978-5-907485-50-1

Путь лидера – это постоянное движение, рост и готовность вести за собой команду. А еще это неизбежные трудности, которые необходимо преодолеть, чтобы подняться на новую ступень развития. Екатерина Ирतिकеева – профессиональный руководитель с управленческим опытом более 25 лет, возглавлявшая проекты федерального значения, – создала теорию о том, как сделать процесс становления лидером органичным, с опорой на себя и принимая во внимание свои сильные и слабые стороны. В этой книге вы узнаете: • почему важно найти собственный стиль управления и как это сделать в хорошие и непростые времена; • как развивать авторитет и иметь возможность формировать свой райдер как управленца; • как осознанно пройти внутреннюю трансформацию и усложнение логики мышления лидера; • почему органичное развитие лидера способствует масштабным изменениям команды и компании. А также найдете набор инструментов для построения развивающих отношений с коллегами, друзьями и членами семьи. И самое важное – с самим собой. Ведь, как ни странно, именно в этих отношениях кроются главные ответы на управленческие вопросы.

УДК 65.01+159.9
ББК 60.8

ISBN 978-5-907485-50-1

© Иртикеева Е., 2022

© Writer's Way, 2022

Содержание

От автора	7
Глава 1	8
Каждый ли может стать лидером?	9
Правда ли, что лидерами рождаются?	11
Как проявляется лидерство в жизни?	12
Как понять, стоит ли вступать в руководящую должность?	13
Глава 2	14
Кто такие лидеры и кто такие эксперты?	15
Чем же отличается лидер от эксперта?	16
Разве не бывает экспертов с лидерскими качествами и наоборот?	17
Можно ли сразу начать руководить, минуя стадию эксперта?	18
Глава 3	20
Страх 1. Точно ли я достоин?	21
Страх 2. Что будет с моей привычной жизнью?	22
Страх 3. Вдруг я не справлюсь и потеряю свою репутацию?	23
Страх 4. Что, если меня не примут подчиненные?	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Екатерина Ирतिकеева

Органичное лидерство.

Как быть руководителем, с которым хочется работать

© Ирतिकеева Е. А., текст

* * *

«Чем выше мы поднимаемся по карьерной лестнице, тем более одинокими становимся. Эта книга – одна из немногих возможностей для руководителя получить близкого советника, найти ответы на волнующие именно сейчас вопросы, использовать опыт и не всегда стандартный взгляд автора на способы решения возникающих проблем.»

Сергей МИРОНОСЕЦКИЙ

Генеральный директор ООО «Солар Системс», член Наблюдательного совета АНО «Альянс по вопросам устойчивого развития» (ESG Альянс)

«Особенно ценно в этой книге то, что Екатерина использует свои личные истории, проявляя при этом известную долю уязвимости, искренности с собой, а значит, и с читателем. И это – большая редкость среди книг про лидерство, многие из которых написаны из достигаторской парадигмы, где с каждой страницы на читателя льётся тюнингový лоск, звучат усиленные фанфары, и обрушиваются лживые истории об авторской безупречности. Истории Екатерины – настоящие, искренние и от этого на порядок более ценные.»

Анатолий БАЛЯЕВ

Основатель центра становления человечности в России, эксперт международного уровня по “Spiral Dynamics Integral”, эксперт по применению эволюционного подхода к развитию лидеров и организаций, писатель

«“Органичное лидерство” – умная, практичная книга, которая поможет руководителю найти свой стиль управления в турбулентное время и стать лидером, с которым компания сможет уверенно развиваться, а команда разделит не только успех, но и уверенно пройдет этапы кризисов. Мы гордимся тем, что Екатерина является амбассадором “Клуба Первых” и делает такой огромный вклад в развитие предпринимательского сообщества. Думаю, эту книгу нужно прочитать каждому руководителю: и профессионалу с многолетним опытом, и тому, кто только встает на путь становления лидером для своей команды.»

Александр ПОЛЯНСКИЙ

Сооснователь «Клуба Первых»

От автора

В этой книге планировалось другое введение, но, когда она готовилась к публикации, произошло событие, заставившее многих из нас пересмотреть свои взгляды на жизнь, страну, да и на современное общество в целом: началась спецоперация в Украине. Мы все наблюдали, как рушатся крепкие связи, меняются позиции и мнения, стратегия и политика – во всех сферах жизни. Конечно, я задумывалась: а будет ли работать моя теория органичного лидерства в новом мире, на пороге которого мы оказались? И понимала: будет.

Для начала представлюсь. Меня зовут Екатерина Иртикеева, и более 45 лет я с переменным успехом организовываю жизнь людей вокруг себя, последние 25 лет я называю это работой. Я начинала свою карьеру в органах власти и управления, затем долгое время занимала высокую должность в крупном девелоперском бизнесе. В 2018 году я возглавляла дирекцию Чемпионата мира по футболу в Самарской области. Сейчас развиваю собственный бизнес.

Моя концепция органичного лидерства, описанная в этой книге, основана на многолетнем опыте и собственной методологической базе. Я самоуверенно считаю, что она может изменить мир, так как направлена в большей степени не на любимое всеми усиление практических управленческих навыков, а на работу с психологическими травмами – важный аспект для любого лидера и его партнеров, коллег, руководителей выше.

Только приняв внутри себя все: странности и ошибки, таланты, способности и уникальность, и признав свое право на эмоциональную поддержку, понимание и приятие, мы обретаем нашу внутреннюю природную целостность и силу.

Органичное лидерство, которому посвящена эта книга, – это путь руководителя к самому себе, отказ от навязанных стереотипов и правил в пользу себя как личности с индивидуальным взглядом на мир, которой свойственно все человеческое: характер, чувства, эмоции.

Одна мудрая буддистская книга как-то натолкнула меня на мысль, что состояние человека должно быть подобно океану. Даже если сверху происходит шторм и ветер, внизу, в самой глубине, – тишина и спокойствие. Поэтому главная опора человека, и в том числе руководителя, – не в занимаемой должности и прочих внешних факторах. Наша главная опора – внутреннее состояние. Быть органичным лидером – это значит быть собой, а когда ты честен сам с собой, сбить с курса тебя не может ни шторм, ни ураган, ни мировые потрясения.

Повествование будет в необычном формате – в виде интервью. Возможно, кто-то уже заметил, что именно из вопросов состоит оглавление этой книги. Я представила, что задаю их себе сегодняшней от себя юной – начиная с первых шагов на лидерском пути и на протяжении всего периода моего профессионального и личностного роста. Ровно с такими же вопросами может столкнуться сегодня каждый руководитель.

Желаю всем читателям найти в этой книге ответы, которые помогут обрести внутреннюю устойчивость, силу и способность быть эффективными всегда и при любых обстоятельствах.

Добро пожаловать на путь органичного лидерства.

Глава 1

Как понять, что ты лидер?

Итак, тебе впервые предлагают руководящую должность. Тебе страшно, и одолевают сомнения. За 25 лет до написания этой книги на пороге принятия этого судьбоносного решения оказалась и я. Если бы я могла вернуться в прошлое и задать вопрос себе сегодняшней, то первое, что бы я спросила:

Каждый ли может стать лидером?

И сразу ответила бы: ты не можешь им не быть.

Я начала свою карьеру в 20 лет помощником главы города. Такое неожиданно удачное начало можно назвать счастливым стечением обстоятельств. Я оканчивала юридический факультет по государственно-правовой специализации в Самарском государственном университете. Руководителем моей преддипломной практики была известным ученым в области государственного права, депутатом регионального парламента. Так как училась я на отлично, впечатление производила адекватное, она предложила мне проходить преддипломную практику в Думе. Было непросто принять это решение, так как я уже работала (довольно престижно по тем временам) в банке. Но мой муж сказал важную фразу: «Ты всегда об этом мечтала, иди, я поддержу». Я взяла на работе отпуск без содержания и рискнула. И ни разу не пожалела.

Поэтому, когда другой депутат – и по стечению обстоятельств глава региональной столицы – спросил у своего коллеги по парламенту, нет ли у него на примете «толкового мальчика» ему в помощники, заведующая кафедрой сказала, что мальчиков нет, а есть я – «толковая девочка». Так я получила предложение буквально со студенческой скамьи занять должность помощника главы города и с радостью, гордостью и отчасти с недоверием его приняла.

Конечно, первое время моя помощь на этой работе была минимальной. Я решала небольшие юридические вопросы, просматривала документы на предмет ошибок, которые мог заметить начинающий юрист моего уровня.

Тем не менее должность была ответственная, поэтому никто со мной не собирался нянчиться и делать скидку на мой возраст. Это было хорошо для моего профессионального роста: я работала рядом с умными и взрослыми людьми, и мне самой очень хотелось с ними сравняться, достичь этого уровня. Поэтому я много работала и не ждала никаких поблажек. И работала, надо сказать, в удовольствие. Даже так – я просто кайфовала от своей работы.

Постепенно я освоилась. Изучала и составляла сама все более важные нормативные документы, отвечала за взаимодействие с региональной и городской думой, проведение мероприятий с участием главы города, работала в законотворческих группах на федеральном уровне и выполняла много других важных задач.

Как помощник главы города я находилась в свете его авторитета. Все, что от меня исходило, звучало как «по поручению главы города». Но, с другой стороны, на мне не было той высокой ответственности, которую несут на себе руководители. Я была профессиональным юристом и ответственным подчиненным. Отвечала за результат, а не за процессы и людей. И в этом статусе для меня были своя выгода и удовольствие.

Отчасти именно поэтому, когда спустя четыре года после моего первого рабочего дня мне в первый раз предложили стать руководителем, я отказалась. На тот момент это предложение показалось мне понижением на служебной лестнице. Еще бы! Или решать интересные важные задачи, помогая главе города, или...

Помню, я тогда подумала, что руководитель – это неинтересная хозяйственная работа. Наверное, моей задачей будет следить, чтобы у всех были бумага, вода, ручки и т. п. «Нет-нет, это не для меня», – твердо решила я и осталась на своей прежней должности – помощником.

Руководить я все-таки начала, но уже позже. Сейчас, оглядываясь назад, я считаю, что это был лучший, но и весьма предсказуемый поворот в моей карьере. Предсказуемый, потому что, повторюсь, я не могла не стать лидером.

СЕГОДНЯ МНОГО ГОВОРЯТ О ТОМ, КАК ВОСПИТАТЬ
В СЕБЕ ЛИДЕРА. ЕСТЬ, НАПРИМЕР, ЛИТЕРАТУРА И КУРСЫ
ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ МАСТЕРСТВУ. СОГЛАСНА, ЧТО ЭТО

ВОЗМОЖНО, НО ДЛЯ НАЧАЛА НУЖНО ПОНЯТЬ, НАСКОЛЬКО ЭТО НА САМОМ ДЕЛЕ ТВОЕ.

И, продолжая размышление, пишу свой следующий вопрос:

Правда ли, что лидерами рождаются?

Думаю, что многое все-таки заложено генетически. Человек не появляется на свет как чистый холст, на котором можно нарисовать что угодно. С момента рождения в нем заложены таланты, которые ведут по его пути. И способность руководить, быть лидером – не исключение.

Наследственность ли или опыт наработок предыдущих жизней влияют на это, но однозначно можно утверждать, и, думаю, вы со мной согласитесь – лидера можно заметить еще в песочнице.

Мама рассказывала, что, когда я родилась и на нее посмотрела, она сразу поняла, что я – главная.

Обычно девочки мечтают стать балеринами, артистками или врачами. А я, как только научилась говорить и чуть подросла, все время приставала к маме с вопросом: «Скажи, как мне стать директором?» Мама удивлялась и отвечала, что не может мне помочь, потому что она – не директор. Но я не сдавалась и продолжала ее расспрашивать. Казалось, никакие другие профессии для меня вообще не существовали. С детства я всем говорила, что, кому, когда делать. Не могу сказать, что это всегда воспринималось окружающими взрослыми благосклонно, но это была моя неисправимая черта. Мне хотелось все контролировать и за всех отвечать.

Более того, я не терпела никакого диктата в отношении себя. Как говорил впоследствии мой муж: «Если ты хочешь, чтобы Катя что-то сделала, скажи, что ты ей это запрещаешь».

В школьные годы я стремилась быть старостой или руководителем отряда. Когда меня спрашивали, почему после школы я решила поступить на юридический, я отвечала: «Юридическая профессия очень подходит для того, чтобы быть руководителем». И приводила бесспорный аргумент: «Ленин тоже был по образованию юристом, и это помогло ему руководить целой страной». И хотя сейчас к его способности управлять страной я отношусь по-другому, я по-прежнему считаю, что юридическое образование, во-первых, приучает тебя мыслить, во-вторых, помогает думать структурно и креативно и, в-третьих, дает почувствовать силу мысли. Все эти качества пригодятся в любой профессии. К слову о наследственности – в моей семье все так или иначе были руководителями. Бабушка, дедушка, мама, папа – все были наделены потребностью руководить и были лидерами – формальными или неформальными.

Как проявляется лидерство в жизни?

Когда ты лидер, ты всегда организуешь вокруг себя людей, и это происходит как-то само собой. В любом фильме, особенно в критических ситуациях, сразу видно, кто из героев проявит инициативу, начнет действовать. От лидера исходит какая-то особая энергия, сила, которые считаются всеми окружающими.

Моя подруга, тоже руководитель по жизни, участвовала в каком-то тренинге. Во время занятия группу из пяти человек завели в темное помещение и попросили выполнить коллективное задание, не используя голос. «Тут я поняла, что они все рассчитывают, что я организую выполнение этого задания, – делилась она. – Ну и пришлось!» Я спрашиваю: «А как ты это поняла, если разговаривать нельзя?» Она говорит: «Ну я почувствовала!» То есть в ней изначально была ответственность за других. Этот маленький гордый набат в ее сердце включается самостоятельно, даже несмотря на то, что она сейчас ушла из большого бизнеса и работает на себя.

**ЭТО И ЕСТЬ КАЧЕСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ: КОГДА ТЫ УВЕРЕН,
ЧТО ДОЛЖЕН ЧТО-ТО ОРГАНИЗОВАТЬ, ДАЖЕ ЕСЛИ ТЕБЯ НИКТО
ПРЯМО ОБ ЭТОМ НЕ ПОПРОСИЛ.**

Мои родители тоже всегда были центром любой компании, собирали людей вокруг себя. В этом проявлялись их организаторские способности, которые передались и нам с сестрой. Даже на праздники все приходило именно к нам.

Позже так поступала и я, когда вышла замуж в 20 лет. Мы учились с мужем на третьем курсе, и именно у нас дома проводились все студенческие вечеринки. Я собирала наших друзей, даже когда мужа забрали в армию, и всегда ощущала себя как активный организатор, хозяйка гостеприимного дома.

Моя сестра, которая живет в Америке, тоже устраивает самые классные вечеринки у себя «на районе». Поддерживает эмигрантскую тусовку, принимая всех на День благодарения. В Америке не сказать, что принято ходить в гости и готовить, но к ней все постоянно приходят, чтобы угоститься домашней едой, а друзья сына вполне могут провести у них все лето. Так, даже несмотря на то, что сестра в большей степени посвятила себя семье, она дает проявиться своим организаторским способностям.

Помните, есть такой сериал – «Друзья». Одна из героинь сериала, Моника, всегда собирает вокруг себя друзей и называет их «Команда Моника». Мои друзья в шутку говорят, что тоже чувствуют себя «командой Моника». Кстати, в отношениях с ними это моя зона роста: иногда неплохо просто расслабиться и получать удовольствие от общения, а не пытаться снова и снова что-то организовать. И на самом деле это так и есть. Я – организатор, и люди вокруг это чувствуют.

**ЛИДЕРСТВО – ЭТО КАК ЗАВОДСКАЯ НАСТРОЙКА, КОТОРАЯ
НИКОГДА НЕ ОТКЛЮЧАЕТСЯ.**

Как понять, стоит ли вступать в руководящую должность?

Если тебе нужно принять решение – брать ли на себя обязанности руководителя (например, ты получил интересное предложение или увидел вакансию), и если до сих пор ты не замечал в себе такого стремления, стоит понаблюдать, прислушаться к себе.

Судьба ежедневно преподносит какие-то моменты, где можно проявить лидерские качества или не проявить. Нужно спросить себя: хочется ли мне этого?

Если ты стараешься уйти от вопросов и ситуаций, когда необходимо взять чуть больше ответственности за других, если говоришь: «Нет, нет, давайте это буду не я», тогда, может, тебе не стоит брать на себя роль руководителя. Если же ты кайфуешь от того, что собираешь вокруг себя людей, если тебе нравится создавать команду, организовывать работу, распределять задачи и вдохновлять на их выполнение, то – да, несомненно, пробуй.

Чтобы устранить сомнения, можешь предварительно потренироваться.

ПРОБА ПЕРА СЦЕНАРИСТА – НАПИСАТЬ СЕРИЮ К СУЩЕСТВУЮЩЕМУ СЕРИАЛУ. ПРОБА ПЕРА РУКОВОДИТЕЛЯ – ИСПОЛНЯТЬ ОБЯЗАННОСТИ ВЫШЕСТОЯЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ.

Ты можешь возглавить интересный тебе проект, или, например, стать председателем родительского комитета у ребенка в школе, или же просто организовать вечеринку. В таких небольших ролях ты точно ощутишь, по вкусу ли тебе решать лидерские задачи.

Во мне понимание того, что я лидер, было всегда. Но окончательная уверенность, что я действительно могу руководить, пришла со временем.

Спустя пять лет работы помощником главы города я почувствовала, что дальше не расту. Все в этой работе уже было для меня предсказуемым и знакомым до мелочей: елки, учебный год, детские каникулы, бюджет, отопительный сезон и снова елки. И все по кругу.

Пришло понимание, что интересно было бы освоить что-то другое, новое. Что мне, возможно, хочется работать не только с бумагами. Рискнуть и начать отвечать за других людей, а не только за себя и свои задачи.

И когда это внутреннее чувство достаточно во мне укрепилось, я поняла, что готова попробовать себя в новой роли. Поэтому на второе предложение о повышении – стать заместителем руководителя департамента управления имуществом – ответила согласием. Хотя, если честно, опять очень сомневалась.

Глава 2

Лидерство или экспертичность

Допустим, примерив на себя то, о чем писала выше, кто-то понял, что лидерских качеств у него нет. Что они никак не проявлены и нет никакого желания их в себе открыть. Это важный момент.

Осознав это, нужно отойти от модной идеи стать лидером. Ни в коем случае не упрекать себя за отсутствие такого стремления и не думать, что если ты не лидер – то с тобой что-то не так.

Существует много совершенно различных типологизаций, и одна из них – разделение на экспертов и лидеров. Каждый из которых не менее значим, чем другой, и, безусловно, имеет свою ценность. И если ты понимаешь, что ты – не лидер, то, возможно, ты относишься ко второй категории профессионалов. Ты – эксперт.

Кто такие лидеры и кто такие эксперты?

Лидеры – это люди, которые умеют и любят делать работу чужими руками (в хорошем смысле этого слова).

Эксперты – это люди-исследователи. Они получают удовольствие от углубления в информацию, от поисков, открытий, изучения нового в своей сфере.

Самый яркий пример экспертов – ученые. Они не стремятся организовывать процессы, управлять другими людьми и выстраивать с ними эффективные рабочие взаимоотношения. Гораздо больше им интересна наука, их глаза горят от возможности сделать свое научное открытие.

Во времена моей юности я придерживалась общепринятой точки зрения: главным инженером может быть только лучший инженер, главным бухгалтером – самый лучший бухгалтер, главным юристом – самый лучший юрист. Это была широко распространенная позиция: переход в лидерскую должность происходит только через экспертность – более высокую, чем у твоих подчиненных. Поэтому первые пять лет моей карьеры тоже были карьерой успешного эксперта.

И даже когда меня во второй раз пригласили на руководящую должность, я все еще сомневалась. Приходили мысли: одно дело, когда ты сидишь на одном этаже с главой города и когда ты можешь давать всем указания. Правда, от его имени. И другое – когда ты работаешь в другом здании, под началом другого человека. Пусть у тебя есть 30 подчиненных, но круг вопросов, которыми ты занимаешься, гораздо уже. Признаюсь, я не была уверена, что принимаю правильное решение. Я считала себя хорошим экспертом, повторяю, именно *экспертом*, уважаемым и авторитетным.

Но, когда я приступила к новым обязанностям, я поняла, что руководить – это совершенно другое. И сегодня, годы спустя, моя точка зрения на роли эксперта и лидера иная. Ее очень точно выразил Питер Ф. Друкер:

«Современные работники со своим багажом знаний – это не подчиненные, а, скорее, помощники. Ведь по окончании ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше своего начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации. Современные начальники не обязаны владеть всеми знаниями и навыками, которыми владеют их подчиненные, хотя несколько десятилетий назад это было неременным условием и сегодня по традиции требуется довольно часто.

В современных условиях взаимоотношения начальника и подчиненных напоминают отношения дирижера оркестра и музыкантов: руководитель организации не в состоянии выполнить работу своего подчиненного (так же, как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на трубе), но и специалист зависит от начальника, так как тот задает направление деятельности и определяет стандарты, систему ценностей и результаты».

Чем же отличается лидер от эксперта?

Эксперт говорит: «Я знаю, я разобрался, моя точка зрения такая». Когда к твоему экспертному мнению уже прислушиваются, невольно появляются эгоистичные мысли: «Точно ли я самый лучший эксперт и точно ли лучше меня никого нет в этой теме?» И тебе все время приходится поддерживать, подтверждать свое положение. И ты готов биться за свою правоту, даже в ущерб делу.

А КОГДА ТЫ РУКОВОДИТЕЛЬ, ТЫ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗАИНТЕРЕСОВАН В ТОМ, ЧТОБЫ У ТЕБЯ РАБОТАЛО КАК МОЖНО БОЛЬШЕ УМНЫХ ЛЮДЕЙ. ЮРИСТЫ – КРУЧЕ, ЧЕМ ТЫ, ФИНАНСИСТЫ – КРУЧЕ, ЧЕМ ТЫ. ИМЕННО ТОГДА ТЫ СМОЖЕШЬ ВЫДАТЬ НАИЛУЧШИЙ РЕЗУЛЬТАТ. И ТЫ ГОВОРИШЬ: «МЫ СДЕЛАЛИ, МЫ ПРИДУМАЛИ, МЫ РЕАЛИЗОВАЛИ».

Если быть руководителем – это твоя натура, такой подход приносит огромное удовлетворение, и ты кайфуешь от этого «мы».

Иными словами, отношение к делу у эксперта и у лидера будет разным.

Эксперт вполне может сказать: «Неважно, что задача не решается, но правильно вот так». В то время как лидер начнет разбираться: «Ага, давайте подумаем, как можно решить задачу... А так можно? А так? А почему?» – и в итоге он все-таки придет к нужному решению.

Также отличия проявляются и в отношении к вышестоящему руководству. Эксперт скажет: «Вы со мной не согласны, ну давайте я тогда уволюсь, и попробуйте работать без меня». А лидер же произнесет что-то в духе: «Понятно. Давайте я подумаю над тем, что вы сказали, и внесу предложения по выходу из сложившейся ситуации». Почему он так делает? Нет, дело не в том, что он боится остаться без работы. Просто он всегда помнит, что за ним люди, и не может подставить их под удар, поддавшись эмоциям.

Есть еще одно интересное разделение: на *дайверов* и *сканеров*, автор этой идеи – Барбара Шер. Дайверы – это те, кто копает вглубь вопросов, это как раз эксперты.

Ученые, музыканты, математики, люди искусства, профессиональные спортсмены – все они стремятся познать интересующую их область как можно глубже, открыть то, что никому неизвестно, изобрести новое, стать лучшими специалистами. Они погружаются в выбранное направление и готовы посвятить этому жизнь.

А сканеры – это те, которым много чего интересно. Они постоянно ищут и пробуют что-то новое, идут вперед, возвращаются назад, сравнивают, оценивают. Это качество лидера. Ему важно постоянно быть готовым к тому, что в работе все время все будет меняться: люди, условия, обстоятельства, факты. От этого будут меняться управленческие решения, и эта гибкость отличает его от эксперта.

Можно сказать, что дайвер как будто ждет одного глубокого сигнала, а сканер принимает сигналы отовсюду, и все они – разной мощности. Чем более слабые сигналы умеет принимать лидер, тем более эффективным и успешным он может быть в современных условиях.

Разве не бывает экспертов с лидерскими качествами и наоборот?

Конечно, бывает, жизнь многогранна. Я, например, находясь на должности эксперта, осознанно или неосознанно проявляла лидерские качества.

Несмотря на то, что прямых подчиненных у меня на тот момент еще не было, я хорошо понимала, что такое ответственность за свои слова и действия.

Я умела держать в голове параллельно несколько процессов и решать одновременно несколько рабочих задач. Кроме того, я все записывала, фиксировала, и это очень хорошо меня всегда характеризовало, потому что я «не теряла» поручений. Кстати, это качество я развила, сделала для себя правилом и применяю до сих пор. Я записываю все, на что чувствую отклик: мысли, цитаты, любую информацию, над которой хочется подумать. Раз в неделю я перечитываю свои записи и обязательно нахожу в них что-то полезное, что можно использовать в дальнейшей работе. Кстати, за годы управленческой работы я заметила, что пригодиться может абсолютно все, а надежда на то, что «я все запомню», – это иллюзия.

Думаю, если человеку, который является глубоким экспертом, нужно будет организовать какие-то научные исследования для своей работы, он сможет проявить лидерские качества и сделать это. Несмотря на то, что это не его основная стезя, он успешно организует всю работу и добьется нужных результатов.

Если у тебя по-прежнему есть сомнения, кто ты больше – лидер или эксперт, – задай себе вопросы: «Что тебя больше драйвит? И чем бы ты предпочел заниматься, если бы за это не платили зарплату?»

Знание о том, что для тебя является главным источником энергии, очень важно.

Если бы лидерство не было моей страстью, я бы, конечно, не смогла так. Работать по 18, по 20 часов в сутки, если ты это не любишь, невозможно.

Периодически, после своего повышения, я приходила домой в девять-десять вечера с двумя пакетами документов в руках. Муж открывал дверь, а я стояла, прислонившись к косяку, и плакала. Он спрашивал: «Кать, что случилось?», – и я отвечала: «Я устала».

Но при этом у меня и мысли не было уйти, отказаться от работы.

Выгорание? Не слышали!

Можно ли сразу начать руководить, минуя стадию эксперта?

Сейчас мы видим много примеров молодых и успешных руководителей. Но, прежде чем ты начинаешь свой бизнес, ты в любом случае становишься хорош в чем-то как эксперт. А уже потом думаешь что-то вроде: «Я эту область хорошо знаю. Я сделаю из нее бизнес».

В своих работах, постах, статьях, интервью я люблю оперировать терминами *hard* и *soft skills*, используя именно английские слова, потому что они для меня переводятся не просто как «жесткое» и «мягкое», а гораздо более разнообразно: структура и ткань, иерархия и матрица, продукт и культура.

Hard skills (англ. «жесткие навыки») – это профессиональные навыки, которым можно научить и которые можно измерить. Это знание конкретных рабочих процессов, нормативной и технической базы.

Soft skills (англ. «мягкие навыки») – это общечеловеческие навыки, которые нельзя измерить, но очень легко ощутить. К ним относятся коммуникабельность, эмпатия, умение работать в команде, креативность, уравновешенность и т. п.

Я заметила, что не знаю успешных лидеров, которые всегда управляли, были только менеджерами. Настоящий хороший руководитель должен быть «от сохи», «понюхать пороху», стать *hard expert* в каком-то деле, т. е. *твердо* знать, что он крутой специалист. Если сотрудники не видят, что ты крепкий профессионал, то они могут этим пользоваться, и ты не будешь чувствовать себя достаточно уверенно. А это важный залог для развития всех здоровых проявлений так называемых мягких (*soft*) навыков.

Поэтому нельзя сразу становиться руководителем – надо пройти определенный путь. Затем, оперевшись на свою экспертизу, чувствуя себя уверенно в профессиональной деятельности, можно наращивать *soft skills*, которые так важны в лидере. После этого «мягкие» навыки управления перейдут в «жесткие» (т. е. вы приобретете лидерские компетенции и инструменты, смелость принимать ответственные решения и т. д.). Стиль управления приобретет структуру, и только тогда можно будет управлять тем, в чем, с точки зрения производства, ты не являешься экспертом (так как ты уже профессионал в управлении). Это как в танце: сначала просто учишь шаги и связки, а потом уже импровизируешь, танцуешь.

Другое дело, когда человек открывает бизнес не потому, что он стал хорошим экспертом, а потому, что у него, например, много денег, и он хотел бы их куда-то вложить.

Здесь, как правило, два варианта развития ситуации. Первый мы наблюдаем, когда собственник-не-эксперт сам решил взяться за управление делом. Довольно часто такая инициатива заканчивается провалом. Пример тому – салон красоты, открытый женой состоятельного человека просто потому, что ей захотелось это попробовать. Но бизнес под руководством человека, не владеющего твердыми экспертными навыками, как правило, существует очень недолго.

Второй вариант – сразу организовать хороший менеджмент. То есть нанять опытных руководителей, которые будут вести твое дело.

Но в таком случае человек, открывший бизнес, не становится лидером, тем, кто двигает процессы и за кем идут люди. Это просто публичное лицо.

Значит, обучение управленческим специальностям в вузах еще не делает из людей руководителей? Нужен экспертный опыт?

Да, такие специальности есть, и можно пойти на них учиться. Но, к слову сказать, совсем не обязательно иметь управленческое образование, чтобы стать руководителем.

Как-то, отвечая на вопрос в духе «Как мне стать хорошим руководителем?», я сделала для себя открытие. Знаете, такое бывает, когда ты в поле диалога целиком сосредоточен на разговоре, но в какой-то момент удивляешься своим же ответам. Приходит понимание чего-то важного.

«САМЫЕ ВАЖНЫЕ КАЧЕСТВА ЛИДЕРА: ЭНЕРГИЯ И ОСОЗНАННОСТЬ»,

– ответила я и сама задумалась: *really?*

Не специальное образование? Нет. Управление людьми – это один из навыков, который можно приобрести интуитивно. Путем проб и ошибок на своем пути мастерства из 10 000 часов. И создать свой собственный лидерский стиль.

Внутренняя зрелость? Хотелось бы, но тоже нет. Можно командовать полком в 14 лет. А можно развалить компанию, которую тебе доверили, в 60 лет.

Прежде всего у тебя должна быть мечта, амбиция, которые дают тебе энергию. Просто идеи недостаточно. Ты будешь падать, подниматься и снова падать. На это нужны силы. Каждый день. Ты должен понимать, что на тебе ответственность за драйв в коллективе. Тебе придется иногда «вытаскивать» проекты на своей энергетике. А значит, она должна подпитываться постоянно.

И осознанность: я знаю, куда иду. Позволяю тем или иным событиям влиять на меня, а другим – нет. Воспринимаю уроки и обратную связь от мира. Меняюсь каждый день, учитывая новые вводные. Я вижу, где я и моя зона ответственности и влияния, а где – других людей.

Но если задуматься и шире посмотреть на все вышесказанное, то это универсальный набор качеств, подходящий для любой профессии, чем бы ты ни занимался.

Продолжая ответ на вопрос про обучение управленческим профессиям, я думаю, что в таких вузах готовят как раз таки экспертов по управлению. Ты знаешь, как управлять правильно. И если так случится, что по окончании вуза тебя назначат, например, начальником отдела, то ты будешь сначала работать как эксперт-руководитель. Ты будешь говорить: «Так правильно, так неправильно, поэтому так я делать не буду. Вот инструкция, вот алгоритм».

Получая диплом управленца, ты еще не становишься лидером.

Ты, как и все, вступаешь на первую ступень – экспертную, и, чтобы подтвердить свое лидерство, тебе предстоит пройти долгий и непростой путь.

Глава 3

Страх карьерного перехода

Перемены всегда пугают, и это нормально. Даже когда ты точно осознаешь, что быть руководителем – это твое призвание, сделать первые шаги навстречу новой роли бывает непросто. У некоторых появляются сомнения: а надо ли?

Как я уже сказала, я с детства чувствовала, что хочу руководить. Но даже эта уверенность не помешала мне столкнуться с самыми разными и совершенно естественными страхами в начале лидерского пути. Некоторых они останавливают: люди остаются в должности эксперта или же пробуют управлять, но при первых трудностях сворачивают назад. Но на самом деле со страхами нужно бороться, поэтому, если ты ощущаешь внутри себя лидерский потенциал, но боишься его проявить, хорошо бы при принятии решения о повышении иметь возможность поговорить с кем-то – с ментором, наставником, коучем. А может, просто читать хорошие книги о руководстве и понять, что те этапы, которые ты проходишь сейчас, прошли практически все начинающие руководители. И те страхи, что ты чувствуешь, знакомы почти каждому из них. Страхи начала лидерского пути могут сильно сдерживать, мешая раскрыть свой истинный потенциал.

Страх 1. Точно ли я достоин?

«Если вы стали руководителем, значит, вы этого достойны», – так написал в своей книге «Управленец в России» Артем Сагач – мой коллега по управленческой сфере.

Это очень важный принцип, и я с ним полностью согласна.

ПОКА ТЫ САМ НЕ ПОВЕРИЛ, ЧТО МОЖЕШЬ БЫТЬ
РУКОВОДИТЕЛЕМ, ПОКА НЕ ПОЧУВСТВОВАЛ В СЕБЕ ЭТОТ
СТЕРЖЕНЬ, СИЛУ, НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОЦЕССЫ В КОМПАНИИ, ТЫ
НЕ СТАНЕШЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ.

Никто тебе не поверит, какими бы золотыми буквами ни была написана твоя новая должность.

Есть такой этап в становлении руководителя, когда ты сам должен назначить себя руководителем. У некоторых это происходит после официального назначения, но у тех, кто быстрее всех продвигается по карьерной лестнице, это происходит еще до него. Если ты чувствуешь ответственность за большое дело, у тебя есть *helicopter view* (умение смотреть на ситуацию сверху), ты авторитетен, занимаешь проактивную позицию – тебя и повышать будут быстрее, и твое вхождение в новую должность будет естественнее, органичнее.

И еще у этой фразы есть важный «целебный» эффект. К сожалению, не всем нам повезло работать только в организациях, где к нам прислушивались. Не случайно среди психологических проблем, с которыми сталкиваются руководители, есть такая, как «синдром выученной беспомощности». Ты много раз пробовал, предлагал, тебя обрубали, и ты перестал верить в себя. И если вдруг тебя все-таки повысили, тебе нужно прежде всего вернуть эту веру в себя. Поэтому фразу про то, что ты достоин быть руководителем, можно повторять про себя ежедневно, пока она не впечатается в ДНК.

Страх 2. Что будет с моей привычной жизнью?

Сейчас очень модно говорить о балансе между работой и жизнью и о том, как важно его поддерживать. Но очевидно, что, когда у тебя возникает в жизни такой ответственный период, как вступление в руководящую должность, тебе нужно поднапрячься на работе, чтобы выйти на новый уровень. И может быть страшно при мысли о том, что время, которое ты тратил не на работу, сильно сократится.

Да, жизнь изменится, это неизбежно. Нужно настроиться на новый лад и расставить приоритеты. Говорить себе: «Да, у меня сейчас новая должность. Да, мне придется много работать. Пострадает та часть жизни, которую я привык посвящать отдыху, хобби и, может, даже семье, – какое-то время я буду в некоем авральном режиме. Но потом это выведет меня на другой уровень: в деньгах, в статусе, в уважении, и я готов сейчас сделать это вложение в себя и поработать побольше».

Страх 3. Вдруг я не справлюсь и потеряю свою репутацию?

Этот страх испытывает практически каждый, кто переходит к роли начинающего руководителя из профессиональных экспертов.

Одно дело, когда ты отвечаешь только за себя и пишешь, например, классные юридические заключения, как я в начале своей карьеры. Все знают, что ты – лучший юрист.

И тут ты начинаешь кем-то и чем-то руководить. Твои сотрудники могут быть не такими идеальными специалистами, как ты, могут допускать ошибки в работе, и в итоге твой отдел может выдавать не все заключения лучшего качества. И тут тебе придется разрываться между умением делегировать полномочия и необходимостью поддерживать при этом высокий уровень работы.

Кроме того, ты можешь оказаться не самым лучшим руководителем. И сотрудники, особенно на первых порах, могут начать высказывать недовольство и даже увольняться.

Некоторые, например, скажут о тебе: «Хм, странно. Он был таким хорошим юристом и стал таким плохим начальником юридического департамента». И тем не менее практически все хорошие лидеры вышли из хороших экспертов – это была первая ступень их карьеры. И все они проходили через подобные страхи и набивали собственные шишки.

Разумеется, может быть, что ты с чем-то не справишься с первого раза. И это естественно, особенно в начале пути. Но и не нужно от себя этого требовать, это вопрос внутренней честности и внимания к себе. Нужно смотреть на свою новую роль гибко.

Например, я всегда обсуждала эти моменты с работодателем, который меня пригласил.

Я говорила: «Вы предлагаете мне следующую ступень. Я вижу, что у этой ступени есть такие-то направления, такие-то вопросы. Вот эти вопросы я уже знаю хорошо и готова по ним впрягаться. А эти вопросы я знаю плохо, и тут мне нужно какое-то время, чтобы вы спокойно к этому относились, не на все 100 % доверяли моему мнению. Здесь должна быть возможность перепроверить мои решения. Есть и такие вопросы, в которых я пока не разбираюсь совсем, в них на меня сейчас не рассчитывайте. Мне нужно какое-то время, чтобы я вошла в курс, и потом я скажу вам: да, все, я разобралась и готова взять ответственность за них, как по всем остальным».

Когда тебе делают предложение о руководстве, значит, руководитель видит в тебе потенциал. Твоя задача – честно сказать: «Здесь – да, вот здесь пока нет, но мне интересно, я догоню». И догнать.

Страх 4. Что, если меня не примут подчиненные?

Тоже вполне понятное беспокойство. Особенно свойственное молодым по возрасту руководителям, в подчинении которых могут оказаться люди старше них и, возможно, опытнее.

Я разделяю два понятия: авторитет личности и авторитет должности.

АВТОРИТЕТ ДОЛЖНОСТИ – ЭТО ТО, КАКИМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ ТЕБЯ НАДЕЛЯЕТ ЭТА ДОЛЖНОСТЬ. А АВТОРИТЕТ ЛИЧНОСТИ – ЭТО ТО, КАКИМ АВТОРИТЕТОМ ОБЛАДАЕШЬ ЛИЧНО ТЫ КАК ПЕРСОНА.

В первое время, когда ты только стал руководителем, чаще всего определяющим является авторитет должности, но со временем большее значение приобретает авторитет личности.

Так, когда мы приходим на новую работу, мы пользуемся тем авторитетом, который есть у должности. Подчиненные могут еще плохо нас знать, поэтому ориентироваться в уровне задач будут на уровень, ранее принятый для этой должности. Если до вас на этом месте работала звезда, то ух, может быть непросто.

По ходу работы авторитет должности будет «присаживаться» на авторитет личности. И если ты – профессионал, обладающий всеми качествами, которые необходимы, чтобы блистать в твоей сфере, то авторитет личности суммируется с авторитетом должности, и... я не завидую тому, кто придет тебе на смену.

Если же ты не обладаешь качествами, необходимыми для данной работы, то авторитет должности «скукожится» до авторитета твоей личности и может исчезнуть вовсе. Обидная фраза – «министр кислых щей» – именно об этом. Как ни надувай щеки и ни называй круто свою должность, то, что ты – Генеральный Директор Дирекции, надо подтвердить реальными делами.

Но, даже если ты уверенно и твердо закрепился на своей должности, важно помнить, что работа на свой авторитет не заканчивается никогда. Ни один самый крутой проект не сделает тебя звездой пожизненно, и это здорово, иначе новому поколению было бы через нас не протолкнуться.

Хочу заметить, что, принимая решение о новом назначении, стоит приходить на должность, которая круче, чем твоя личность, – такое назначение создает возможность для внутреннего и профессионального роста, формирует интерес и мотивацию и усиливает энтузиазм и энергию действия.

Но и здесь ситуации могут быть разными. Если тебя приглашают «спасать проект», предлагая должность, которая явно ниже твоего статуса, но при этом проект тебе интересен, – соглашайся. Твой личный авторитет несколько не пострадает, и ты на своей «тяге» подтянешь авторитет должности до своего уровня. Конечно, если речь не идет об участии в неэтичных проектах.

Как проявить себя перед подчиненными, если я чего-то не знаю?

Открыто. Не стоит делать вид, что ты владеешь ситуацией, когда это на самом деле не так.

Я не стеснялась показать, что я чего-то не знаю. Помню, первое время я постоянно вместо резолюции на документах писала: «Прошу переговорить», «Прошу переговорить». Я знаю, что мои подчиненные надо мной смеялись. Они выходили за дверь и говорили: «Сколько можно разговаривать!» А я писала такие резолюции раз за разом: «Объясните, мне непонятно». Мне не было стыдно, что я не знаю. Мне важно было понять, вникнуть и разобраться.

И первое время, да, они фыркали и говорили: «Да что ж это такое! Десять человек согласовали, подписали, а эта девчонка сейчас нам что-то возвращает».

Но благодаря этой настойчивости и желанию разобраться, вникая в вопросы, я начинала видеть, где мои сотрудники недосмотрели, что они пропустили.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.